

السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية في ضوء (نظرية هالبن) وعلاقته ببعض المتغيرات

م.م. أسماء جليل عباس عناد الكريطي

Asmaa Jalil i@gmail.com

الجامعة المستنصرية / كلية التربية الاساسية

الملخص

تعد القيادة التربوية المرتكز الرئيس الذي يعتمد عليه في تطوير المؤسسة التربوية، لأنها تتعامل مع أفراد متباينين في الاتجاهات والقدرات والخلفيات الثقافية والاجتماعية مما يستوجب أن يكون القائد ماهراً وقادراً على التعامل مع الأفراد. فالقائد يخلق جواً إنسانياً في العمل ، اذ يتيح الفرص للعاملين للاسهام في الكثير من العمليات الادارية ، مما يساعد على عكس قيمهم واتجاهاتهم نحو العمل ونحو القائد ، لذا تسعى القيادة لبلورة هذه الاهداف حتى تكون واضحة، فالإدارة في المنظور الحديث هي وظيفة إنسانية يعتمد نجاحها إلى حد كبير على روح التعاون والمشاركة في المؤسسة وعلى قدرة القيادي في توظيف الطاقات والقدرات بشكل يضمن الحصول على أكبر قدر من الإنتاج بأقصر وأقل جهد وكلفة. ان القيادة بمختلف عملياتها تعد اداة التغيير والتطوير والتقدم في جميع المنظمات سواء كانت صناعية، أو تجارية، أو تربوية تعليمية، وهي التي تعمل على تحقيق الاهداف من خلال ادخال التحسينات الضرورية في التنظيم الاداري، او سلوك العاملين، أو الوسائل والاساليب القيادية.

يهدف البحث الحالي الى :- ١. التعرف على مستوى السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وفق بعدي العمل والعلاقات الإنسانية. ٢. التعرف على الفروق الإحصائية للسلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في بعدي العمل والعلاقات الإنسانية تبعا لمتغير الجنس ، (ذكور / إناث).

شمل مجتمع البحث على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية التابعة لمديرية تربية الكرخ الاولى / -، ثانية، في مدينة بغداد والبالغ عددها (٦٠٤) معلم ومعلمة، للعام الدراسي ٢٠٢٤-٢٠٢٥، بواقع (٢٧٩) معلما و (٣٢٥) معلمة اختارت الباحثة عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية موزعين على مديرية تربية بغداد الكرخ الاولى/ الثانية حيث بلغ عدد معلمي عينة الكرخ الاولى ٨٠ معلم ومعلمة بواقع ٢٢ ذكور و ٥٨ اناث في حين بلغ عدد معلمي

عينة الكرخ الثانية ٧٠ معلم ومعلمة بواقع (١٣) ذكور و(٥٧) اناث وهم يشكلون نسبة (٧٥%) من مجتمع البحث وبذلك اصبحت عينة البحث النهائية (١٥٠) معلم ومعلمة وقد استخدمت الباحثة مقياس السلوك القيادي المعد من قبل. رنا جمال عواد، ٢٠١١، وبعد معالجة الإحصائيات باستخدام معامل ارتباط بيرسون، واختبار (ت) (T-Test) لعينة واحدة واختبار (Z-Test). توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية:

- ١- يوجد فرق دال في قياس مستوى السلوك القيادي مما يشير الى ان لمدراء المدارس الابتدائية لديهم مستوى من السوك القيادي تبعا لبعدي العمل والعلاقات الانسانية , من وجهة نظر المعلمين والمعلمات
 - ٢- لا يوجد فرق ذو دلالة احصائية في متغير الجنس (ذكور / اناث) في قياس مستوى السلوك القيادي تبعا لبعدي العمل والعلاقات الاتسائية لمديري المدارس الابتدائية .
- وفي ضوء نتائج البحث توصي الباحثة بمجموعة من التوصيات والمقترحات
- الكلمات المفتاحية: السلوك القيادي، مديري المدارس الابتدائية، نظرية هالبن .

Leadership Behavior of School Principals in Light of Halpin's Theory and Its Relationship to Certain Variables

Leadership behavior of primary

Lecturer Asmaa Jalil Abbas

AL –Mustansiriya University/ College of Basic Education

Abstract:

Educational leadership is the primary foundation upon which educational institutions are built. This is because they engage with individuals with diverse attitudes, abilities, and cultural and social backgrounds. This requires leaders to be skilled and capable of interacting with these individuals. Leaders create a humane work environment, providing opportunities for employees to contribute to many administrative processes, helping to reflect their values and attitudes toward their work and the leader. Therefore, leadership seeks to crystallize these goals so that they are clear. From a modern perspective, management is a humane function whose success depends largely on the spirit of cooperation and participation within the institution and on the leader's ability to utilize energies and capabilities in a way that ensures the greatest possible output with the least effort and cost.

Leadership, in all its various processes, is a tool for change, development, and progress in all organizations, whether industrial, commercial, or educational. It works to achieve goals by introducing necessary improvements to administrative organization, employee behavior, or leadership methods and techniques. The current research aims to: 1. Identify the leadership behavior of primary school principals from the perspective of male and female teachers according to the work and human relations dimensions. 2. Identify statistical differences in the leadership behavior of primary school principals from the perspective of male and female teachers in the work and human relations dimensions according to the gender variable (male/female). The research community included a sample of male and female teachers of primary schools affiliated with the First/Second Karkh Education Directorate in the city of Baghdad, numbering (604) male and female teachers, for the academic year 2024-2025, with (279) male and (325) female teachers. The yard chose the research sample using the stratified random method, distributed over the First/Second Karkh Baghdad Education Directorate, where the number of teachers in the First Karkh sample reached 80 male and female teachers, with 22 males and 58 females, while the number of teachers in the Second Karkh sample reached 70 male and female teachers, with (13) males and (57) females, and they constitute a percentage of (75%) of the research community. Thus, the final research sample became (150) male and female teachers. The researcher used the leadership behavior scale prepared before. Rana Jamal Awad, 2011. After processing the statistics using Pearson's correlation coefficient, a one-sample t-test, and a z-test, the researcher reached the following results:

1 There is a difference in measuring the level of leadership behavior, indicating that primary school principals enjoy a higher level of

leadership behavior according to the work and human relations dimensions from the perspective of male and female teachers.

2 There is a statistically significant difference in favor of males in measuring the level of leadership behavior of primary school principals.

In light of the research results, the researcher makes a set of recommendations and suggestions.

Keywords: eadership behavior, Elementary school principals Hallen s theory.

الفصل الأول

مشكلة البحث Problem the research:-

ان القيادة بمختلف عملياتها تعد اداة التغيير والتطوير والتقدم في جميع المنظمات سواء كانت صناعية، أو تجارية، أو تربوية تعليمية، وهي التي تعمل على تحقيق الاهداف من خلال ادخال التحسينات الضرورية في التنظيم الاداري، و سلوك العاملين، الوسائل والاساليب القيادية مما يؤثر في مسيرة المنظمة سلباً أو ايجاباً ، (عبد الباقي، ٢٠٠٠: ١٩٣).

وعلى هذا الاساس فان نجاح وفاعلية القيادة تعتمد على قدرة القائد التاثيريه وفاعليته في تحقيق اهداف المنظمة، فبدون هذا التأثير لايمكن ضمان تحقيق الاهداف بالشكل الفعال والجودة المطلوبة ، (الحمد و احمد، ١٩٩٥: ٥٠) ، يحظى موضوع القيادة وتأثيرها على الاداء ، باهتمام كبير ،وبدا الاهتمام الفعلي بالقيادة في كتابات (تايلور _ Taylor) صاحب الادارة العلمية تلك المدرسة التي اولت اهتماما شديدا بعامل الكفاءة والانتاج وهو الامر الذي ادى إلى اغفال البعد الانساني في الادارة ، (الطويل، ١٩٨٦: ٣٢).

وقد شغل الكثير من الباحثين في علم النفس الاجتماعي وعلوم الادارة بدراسة ظاهرة القيادة سواء من حيث الاساليب وعلاقتها ببعض المتغيرات او من حيث وضع نظريات او مداخل لتفسير ظاهرة القيادة والوصول إلى النموذج الفعال لها من حيث العلاقة مع المرؤوسين ، وكذلك الحرية التي يتركها القائد لمرؤوسيه في تحليل المواقف التي تصادفه ،(حلواني، ١٩٩٩: ١٢٨).

أهمية البحث Importance of The Research:-

تزايد الاهتمام بعملية القيادة من خلال البحوث في الخمسين سنة الأخيرة من القرن الماضي توصل العلماء الى ان القيادة عملية معقدة وقصيرة الاجل، وانه لا يوجد طريق وحيد أمثل يمكن أن يسلكه المرء ليكون قائداً ناجحاً، وبمعنى آخر ليس هناك معادلة سحرية يمكن ان تنتهج من حيث طريقة التفكير واسلوب الحديث والسلوك المتبع ليكون الفرد قائداً (بسيوني، ١٩٩٢: ٤) ، تعد القيادة موضوعاً مهماً في حياة المجتمعات، فطبيعة الوجود الانساني فرضت

على الافراد أن يعيشوا في جماعات، ومن خلال هذا النوع من الحياة تحتم وجود القيادة، ويؤكد علماء النفس أهمية الدور الذي يقوم به القادة في تماسك الجماعات المختلفة وبناءها. ولما كان السلوك البشري يسعى دائماً الى تحقيق اهداف حيوية متجددة، لذا تسعى القيادة لبلورة هذه الاهداف حتى تكون واضحة (الغمري، ١٩٨٢: ٢٣)

اذ تعد القيادة التربوية المرتكز الرئيس الذي يعتمد عليه في تطوير المؤسسة التربوية، لأنها تتعامل مع أفراد متباينين في الاتجاهات والقدرات والخلفيات الثقافية والاجتماعية مما يستوجب أن يكون القائد ماهراً وقادراً على التعامل مع هؤلاء الأفراد". (الحري، ٢٠٠٧: ١٤٠).

حيث تكتسب الادارة التربوية اهمية خاصة اذ انها العمود الفقري لنجاح اي نظام تربوي وهي الوسيلة الفاعلة والمؤثرة في جعل التعليم اكثر استعدادا لتلبية احتياجات خطط التنمية الاقتصادية وزيادة الانتفاع بالكفاءات وحسن استغلال الامكانيات المادية والبشرية المتاحة، (البدي، ٢٠٠١: ٨٣)، وتبرز اهمية القيادة الادارية في السلوك الانساني بشكل عام وفي السلوك الاداري بشكل خاص، فالقائد يخلق جواً انسانياً في العمل، اذ يتيح الفرص للعاملين للاسهام في الكثير من العمليات الادارية، مما يساعد على عكس قيمهم واتجاهاتهم نحو العمل ونحو القائد، وهذا يؤدي الى مساعدة القائد الاداري على فهم العاملين معه وحسن قيادتهم. (الحري ودرويش، ٢٠١٠، ١٦٤).

ان نجاح المدرسة في اداء مهماتها يعتمد إلى حد كبير على فاعلية اداراتها وقدرتها على توجيه العملية التربوية نحو الاهداف المرسومة لها ، ولكي يؤدي مدير المدرسة المهمات الادارية والتربوية بالمستوى المطلوب لابد ان يلم الماماً كافياً بالقوانين والانظمة والتعليمات المتعلقة بسير العمل التربوي في المدرسة ويعمل على تطبيقها نصاً وروحاً ويواكب ما يطرا عليها من تعديلات وتجديدات، (العباسي، ٢٠٠٨: ٣).

ان طبيعة عمل مدير المدرسة الابتدائية الدقيق والعاملين معه المتمثل في التعامل مع التلاميذ الذين يكونون ضمن مرحلة الطفولة المتوسطة الذين يحتاجون في تعليمهم وتربيتهم المساهمة في توافقهم الى جهد كبير قد يفوق ما يبذله العاملون في المراحل الدراسية الاخرى، اذ ان العاملين في المدارس الابتدائية يساهمون في بناء وتكوين شخصية التلاميذ بجوانبها المختلفة وتنميتها وصقل مواهبها و تفجير طاقاتها في الابداع والابتكار، (الزهراني، ١٩٩٢: ٧).

فنجاح المؤسسة في تحقيق اهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد وبالنمط القيادي الذي يمارسه ، وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف امكانياته نحو العمل البناء من اجل بناء علاقات انسانية ايجابية بين العاملين وتحسين اداء العمل لديهم، (ال ناجي، ١٩٩٥: ١٩٦) .

تتلخص اهمية البحث الحالي بما يأتي:-

- ❖ قد تفيد النتائج التي سيسفر عنها البحث الحالي في تطوير ومعالجة جوانب الضعف في العمل الاداري لمديري المدارس الابتدائية .
- ❖ يحاول البحث الحالي لقاء الضوء على اثر متغيري السلوك القيادي المتمثل ببعدي العمل/العلاقات الانسان وفق نظرية هالبن في القيادة الادارية لمديري ومديرات المدارس الابتدائية

اهداف البحث Aims of The Research:-

يهدف البحث الحالي إلى :

١. التعرف على مستوى السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في , بعدي العمل / العلاقات الانسانية .
٢. التعرف على الفروق ذات دلالة احصائية في السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في بعدي العمل / العلاقات الانسانية , تبعا لمتغير الجنس ذكور / اناث.

حدود البحث Limits of The Research:-

١. حدود بشرية : معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية. .
٢. حدود مكانية : المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ (الاولى /الثانية).
٣. حدود زمانية : العام الدراسي ٢٠٢٤ / ٢٠٢٥

تحديد المصطلحات Definition of Terms:-

اولا- السلوك Behavior:-

عرفه الغمري :- مجموعة التصرفات والاعمال التي يقوم بها الفرد في حياته اليومية لمواجهة مقتضيات الحياة (الغمري، ١٩٧٩: ٤)

١. عرفه ابو جادو :-

نشاط جسمي ،عقلي ،اجتماعي ،انفعالي،يصدر عن الكائن الحي نتيجة للعلاقة الديناميكية والتفاعل بينه وبين البيئة المحيطة (ابو جادو ، ١٩٩٨: ٣٠٠) .

٣. التعريف النظري للسلوك :- تبنت الباحثة تعريف ابو جادو كتعريف ملائم للبحث الحالي.

٤. التعريف الاجرائي للسلوك: _ الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب في ضوء اجابته لفقرات مقياس السلوك القيادي المستخدم لاغراض هذا البحث..

ثانيا:- القيادة Leader Ship:-

١.عرفه زويلف :- العملية التي يمكن من خلالها التأثير على سلوك الافراد والجماعات

وحثهم على العمل وترغيبهم لتحقيق اهداف معينة، (زويلف ، ١٩٩٦: ٢٤٤)

٢. عرفه ديماس :-

سلوك من جانب القائد يؤثر على الجماعة بحيث يحقق له الطاعة والقبول والتضحية
لعطاء وعدم التردد من قبلهم (ديماس، ٢٠٠٠: ٢٥)

٢. التعريف النظري للقيادة : تبنت الباحثة تعريف زويلف كتعريف ملائم للبحث الحالي.

٣. التعريف الاجرائي للقيادة: الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب في ضوء اجابته
على فقرات مقياس السلوك القيادي المستخدم لاغراض هذا البحث.

ثالثا: السلوك القيادي Leadership Behavior :-

١. النمز :-

مجموعة التصرفات التي يبديها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية وخارجية ، حيث
يترك اثارا مباشرة على سلوك العاملين في التنظيم سلبا وايجابا). (النمر، ١٩٩٧: ٢٩٨)

٢. وعرفه الشريدة :-

سلوك المدير الذي يسعى من خلاله الى تحقيق اهداف المؤسسة عن طريق وضع خطط
للانجاز وتحديد العلاقة بينه وبين العاملين وتحديد طرق الاتصال ، والاهتمام بالتطورات
التربوية ، وتشجيع الافكار الابداعية . (الشريدة، ٢٠٠١: ٧٠)

٤. التعريف النظري للسلوك لقيادي :- تبنت الباحثة تعريف النمر ، كتعريف ملائم للبحث
الحالي

٥. التعريف الاجرائي للسلوك لقيادي :- هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب في
ضوء اجابته على فقرات مقياس السلوك القيادي المستخدم لاغراض هذا البحث.

رابعا_ مدير المدرسة The Principal :-

• تعريف وزارة التربية :-

هو احد اعضاء الهيئة التدريسية الذي تعهد اليه ادارة المدرسة ، ويفضل من حملة الشهادات
الجامعية بدرجة بكالوريوس فاعلى والمعد اعداد تربويا وممن عمل معاونا سابقا ، ولديه خبرة
لاتقل عن خمس سنوات في التدريس كشف فيها عن الكفاءة العلمية والتربوية وعن القابلية
للالدارة والتنظيم. (وزارة التربية، ١٩٧٧: ٧)

المدرسة الابتدائية :-

يعمل التعليم الابتدائي وفقا لنظام المدارس الابتدائية رقم (٣٠) لسنة ١٩٧٨ ، على تمكين جميع
الاطفال ابتداء من اكمالهم السادسة من العمر ، من تطوير شخصياتهم ، بجوانبها الجسمية
والفكرية والخلقية والروحية وليصبحوا مواطنين سليمي الجسم والعقل والخلق يعملون بما فيه
خير مجتمعاتهم وتحقيق التنمية والتقدم . (وزارة التربية، ١٩٧٨: ٦)

خامسا: النظرية Theory:

مجموعة من الاصطلاحات والمفاهيم التي تبحث في العلاقات الافتراضية بين متغيرين أو أكثر بقصد فهم الظواهر والتنبؤ بحدوثها والتحكم فيها وضبطها بالشكل المرغوب بم يحقق الأهداف المطلوبة. (القيوتي، ٢٠٠١: ١٥)

الفصل الثاني

الاطار النظري

اولا- مفهوم القيادة :

تمثل القيادة التربوية أهمية كبرى في نجاح العملية التربوية وتعرف القيادة بأنها فن معاملة الطبيعة البشرية او فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بكسب طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم.

ان للقيادة أهميتها في نجاح العمل في أي نشاط هادف ويتوقف نجاح الإدارة على القيادة ذلك ان القائد التربوي له أهمية كبرى في تحقيق الأهداف وفي رسم الطرق وتحديد الوسائل الموصلة اليها وللقائد أهمية في وضع خطط النشاط المختلفة والتنسيق بين المجموعات المختلفة داخل المؤسسة التربوية للوصول إلى الأهداف المرجوة.

ولقد تعددت تعريفات القيادة تبعاً للتغير في النظريات حولها ويبقى هذا المفهوم محيراً لانه لا يعتمد على الموقع او على الصفات الشخصية للقائد ولكنه يمتد إلى طبيعة الحالة او الموقف. (الهزايمة، ٢٠٠٤ : ١٠) ، وهناك من ينظر إلى القيادة على أنها العملية الخاصة بدفع الأفراد وتشجيعهم نحو أنجاز أهداف معينة. (علاقي، ١٩٩٩ : ٣٧٦) .

هناك ثلاثة عناصر اساسية لا بد من توافرها لوجود القيادة هي :

١. وجود جماعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.
 ٢. وجود شخص معين بين أعضاء الجماعة قادراً على التأثير الايجابي في سلوكهم وتوجيههم
 ٣. وجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه. (المهنا، ١٩٩٤ : ١٣)
- تتضح أهمية السلوك القيادي في تنمية الشعور بالمسؤولية لدى أعضاء الهيئة التدريسية والعمل على رفع الروح المعنوية لهم وذلك عن طريق تهيئة الجو الملائم للعمل والتأكيد على ممارسة العلاقات الإنسانية في القيادة، (الغامدي، ١٩٩١ : ١٧٠)

ثانيا- مفهوم السلوك القيادي :

من الضروري ان يتوافر لدى المنظمات او المؤسسات اليوم قيادات ادارية تقوم على تحقيق الاهداف وتوجيه هذه المؤسسات او المنظمات نحو النمو والتقدم وتحمل المسؤولية الاجتماعية تجاه ومن هنا نجد ضرورة تركيز الاهتمام على السلوك القيادي في ظل الانفجار المعرفي الذي يشهده العالم في مختلف المجالات ومن خلال الاطلاع على عدد من التعريفات الادارية

والنفسية التي تناولت السلوك القيادي نجد ان ستودجل ،عرف السلوك القيادي بانه السلوك الذي يدافع عن

العاملين معه ضمن المنظمة ومن خلال تفاعله بالعمل المناط له بالشكل الذي يعمل على تحقيق الاهداف. (Stogdill ١٩٧٤)

السلوك القيادي الذي يمارسه القائد لمواجهة المواقف المختلفة التي يواجهها في التنظيم الذي يقوده يستلزم مجموعة من الوظائف وهذه الوظائف تختلف باختلاف المجموعات التي يقودها القائد ، ان وظائف السلوك القيادي في المجموعة التسلطية تختلف عن تلك التي في المجموعة الديمقراطية ،وهذا امر طبيعي لان الافراد يختلفون في سلوكياتهم التي تتاثر بنوعية الدوافع التي تحفزهم لاتيان سلوك دون اخر ، فالسلوك القيادي الفعال هو الذي يساعد على وضع اهداف المؤسسة وقواعدها ،فضلا عن توجيه سلوكيات الافراد المختلفة باختلاف انماطها باتجاه تحقيق الاهداف المطلوبة،(الفقي ،١٩٩٤ :٤٥).

❖ خصائص السلوك القيادي :-

يمكن حصر خصائص السلوك القيادي فيما ياتي:

١. السلوك القيادي يعمل على اشباع رغبات الافراد وتحقيقها.
 ٢. يعمل على تحقيق التكامل الاجتماعي لجماعته وتخفيف حدة التوتر واحترام مبدا القيادة الجماعية والعمل على تدعيمها .
 ٣. السلوك القيادي له تاثير في الافراد والجماعات .
 ٤. السلوك القيادي نشاط وحركة ، فالقائد الناجح هو الذي يعمل على توجيه قدرات الافراد ونشاطاتهم توجيهها ناجحا . (السويدي ،٢٠١١ :١٠٤).
- السلوك القيادي لمديري ومديرات المدارس :

الاداره في المنظور الحديث هي وظيفة انسانية يعتمد نجاحها على روح التعاون والمشاركة في المؤسسة ، وعلى قدرة الاداري في توجيه الطاقات والقدرات ،ومن هنا جاءت اهمية الادارة في كل قطاعات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والتربوية والسياسية والفكرية ،وبهذا تزايد الشعور باهمية الادارة التربوية ،وإذا كانت الادارة بمعناها العام هي عملية التأثير في نشاطاتهم وسلوكهم لتحقيق اهداف معينة ،وهنا يبدو ان مفهوم القيادة اوسع من مفهوم الادارة ،وان السلوك القيادي اوسع واشمل من السلوك الاداري فمن الممكن تصور قيام قيادة على مستوى اداري عندما تركز الادارة اهتمامها على عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو مدرسيه لتحقيق اهدافه الادارية. (محمد ،٢٠٠٤ :١٩).

الأنماط القيادية من وجهة نظر الدراسة السلوكية:

ركزت الدراسات الأولى للنظريات السلوكية على دراسة أنماط السلوك القيادي، حيث ستتطرق الباحثة إلى نموذج نظريه هالبن للأنماط السلوكية، في تفسير أهداف البحث الحالي:-
نظرية هالبن عام ١٩٦٦:

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أنماط السلوك القيادي باستخدام مقياس السلوك القيادي، (L. B. D.Q) وذلك امتداداً لدراسات جامعة أوهايو (Ohio) إذ حددت محورين للعمل القيادي هما :

١. المبادأة بالعمل ، Initiating Structure: وتمثل في سلوك القائد الذي يحدد مسار العمل وذلك من خلال التخطيط، والتنظيم توزيع الأدوار المفترض ادائها من كل فرد، والإشراف على التنفيذ ويركز في أولى مهامه على الانتاجية، (Cannon 1981 P:208).

٢. العلاقات الإنسانية ، Consideration:

ويشير هذا البعد إلى وجود جو من الود والصداقة والاحترام والثقة بين القائد والمرؤوسين ، بمعنى ان القائد يأخذ في نظر الاعتبار احساس ومشاعر التابعين ويحترم افكارهم وتكون بينه وبينهم ثقة وفهم متبادل ، (ابو عابد ، ٢٠٠٦: ٦٣-٦٤).

كما موضح في المخطط الآتي :

	منخفض	متوسط	عالي
عالي	نمط (ب) اهتمام عالٍ بالعمل ومنخفض بالاعتبارية	نمط (أ) اهتمام عالٍ بالعمل والاعتبارية	عالي
متوسط			متوسط
منخفض	نمط (د) اهتمام منخفض بالعمل ومنخفض بالاعتبارية	نمط (ج) اهتمام قليل بالعمل وعالي بالاعتبارية	منخفض
	منخفض	عالي	

الأنماط القيادية عند الإداريين التربويين كما وصفها هالبن على بعدي سلوك القائد: المبادأة في وضع إطار العمل والاعتبارية

نلاحظ من المخطط اعلاه ان نمط (أ) يشير إلى سلوك المدير الذي يعطي اهتماماً عالياً للمبادأة في وضع إطار العمل High Initiating Structure واهتماماً عالياً للاعتبارية High Consideration في الوقت نفسه، أشارت نتائج دراسة هالبن إلى أن هذا النمط امتاز بفاعلية إدارية عالية، وعلامات إيجابية عالية بين الإدارة والعاملين فيها كما وصفه لهؤلاء العاملين.

أما نمط (ب) فيشير إلى سلوك المدير الذي يعطي اهتماماً عالياً للعمل واهتماماً منخفضاً للاعتبارية وأشارت نتائج دراسة هالبن إلى أن العاملين وصفوا النمط بأنه قليل الفاعلية، وأن العلاقات بين أصحابه والعاملين معهم غير إيجابية ، أما النمط (ج) فيشير إلى سلوك المدير الذي يعطي اهتماماً قليلاً بالعمل واهتماماً عالياً للاعتبارية في آن واحد، لذا أشارت دراسة هالبن إلى أن المدرسين الذين وصفوا مديرهم بهذا النمط بأن إدارتهم فاعلة وعلاقاتهم معهم إيجابية بشكل كبير .

أما نمط (د) فيشير إلى سلوك المدير الذي يعطي اهتماماً منخفضاً على كلا البعدين، المبادأة في وضع إطار العمل والاعتبارية، لذا دلت نتائج دراسة هالبن على أن هذا النمط اتسم بفاعلية إدارية قليلة، وعلاقات غير مرضية مع العاملين معه. (Gordon, 1993, P.24-25)

وستتطرق الباحثة في دراستها للسلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية على وفق

نظرية هالبن (Halpin) (١) إذ حددت محورين للعمل القيادي هما :

- الأول محور الاهتمام بالعمل .
- الثاني محور الاهتمام بالعاملين (العلاقات الانسانية) . لتحقيق متغيرات البحث الحالي.

الدراسات السابقة:-

الدراسات العربية :-

١ . السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية العامة كما يدركه المديرون ومعلمهم في المدرسة في المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة معرفة الفرق بين تصورات المديرين والمعلمين للسلوك القيادي في المدارس الأساسية العامة، شملت عينة الدراسة (٦٠) مديراً من المدارس الأساسية و(٤٢٥) معلماً ومعلمة في تلك المدارس طبق عليهم استبانة سلوك القائد (LBDQ).

وبعد استخدام وسائل التحليل الإحصائي المتمثلة بتحليل التباين (ANOVA) واختبار شيفيه تبين أن المعلمين قد أدركوا السلوك القيادي لمديرهم بأنه أكثر توجهاً نحو العلاقات الإنسانية مما هو متوجه نحو العمل . (الماجي، ١٩٨٩، ص ١٤٥).

٢ . الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية المهنية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

أجريت هذه الدراسة في المملكة الأردنية الهاشمية واستهدفت إلى معرفة الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية المهنية الحكومية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالرضا الوظيفي . وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

١ . أن مديري ومديرات المدارس الثانوية المهنية يهتمون ببُعدي النمط القيادي (العمل، العلاقات الإنسانية) مع اهتمام أكبر في مجال العمل.

٢. أن مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات المدارس الثانوية المهنية كان في الغالب أعلى من المتوسط.

٣. ليس لمتغير (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي) أية فروق ذات دلالة إحصائية.

٤. توجد علاقة ارتباطه - إيجابية وقوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الذي يمارسه مديري ومديرات المدارس الثانوية المهنية ورضا المعلمين الوظيفي. (الشريده، ١٦١، ٢٠٠١-٨٢)

دراسات أجنبية :

Leadership Behavior of Seles California Bilingual Program Directors

السلوك القيادي لمديري برامج المبيعات ثنائية اللغة في كاليفورنيا هدفت هذه الدراسة إلى وصف السلوك القيادي لمديري برامج ثنائية اللغة في جامعة جنوب كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك لمعرفة فيما إذا كان السلوك القيادي لهؤلاء المديرين مهتماً بالعمل أم بالعلاقات الإنسانية، وذلك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والمديرين، كما هدفت الدراسة إلى الكشف في العلاقة بين السلوك القيادي وبعض المتغيرات مثل العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، عدد سنوات الخبرة. تكونت عينة الدراسة من (٤١) مديراً و (٣٧٨) عضو هيئة تدريس.

تم استخدام أداة وصف السلوك القيادي (LBDQ) ببعديها الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:-

١. اتفاق آراء كل من المديرين وأعضاء الهيئات التدريسية على أن المديرين يركزون في أساليبهم القيادية على أسلوب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية أكثر من أسلوب الاهتمام بالعمل.
٢. لم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين متغيري (الخبرة والعمر)، وبين تصورات أعضاء الهيئة التدريسية للسلوك القيادي للمديرين. (Gonzales, 1982, 59-73)

The Relationship of Principals Leadership Behavior and Teacher Job Satisfaction and Job Related Stress

إدراك المعلمين للسلوك القيادي للمديرين ورضا المعلمين عن العمل كان من بين فرضيات الدراسة ليس هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين إدراك المعلمين للسلوك القيادي للمديرين ورضا المعلمين عن العمل كما أنه ليس هناك دلالة معنوية بين إدراك المعلمين للسلوك القيادي وضغط العمل لدى المعلمين، وطبقت عليهم استبانة مكونة من أربعة أجزاء، شمل الجزء الأول معلومات عامة عن المعلمين مثل العمر والخبرة الدراسية فيما تكون الجزء الثاني من (١٧) فقرة تقيس الرضا عن العمل، أما الجزء الثالث فقد اشتمل على استبانة تقيس ضغط العمل من (١٥) فقرة فيما شمل الجزء الرابع على مقياس السلوك القيادي والمكون من

(١٠) فقرات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: ان السلوك القيادي للمديرين كان ذا دلالة معنوية مرتبطة بالرضا عن العمل وضغط العمل للمعلم، إذ تبين ان المعلمين الذين لديهم مديرين يهتمون بالعمل على نحو عال، أو بالعلاقات الإنسانية على نحو عال، سيتعرضون لضغط عمل واطى في الأداء ورضا عال في العمل.

١١.٨٠ (Evans & Johanson, 1987 , P.7-11).

الفصل الثالث: منهجية البحث و إجراءاته

أولاً : منهج البحث Reserch Method :-

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع البحث الحالي وإجراءاته .

ثانيا : مجتمع البحث Reserch Socale :-

تكون المجتمع البحث الحالي من إعداد المعلمين والمعلمات للمدارس الابتدائية لمديرية تربية بغداد الكرخ الاولى/ الثانية ، ، حيث بلغ عدد المعلمين الكلي (٦٠٤) معلم ومعلمة، بواقع (٢٧٩) معلم و(٣٢٥) معلمة، لكلا المديريتين وكما هو واضح في الجدول رقم (١) :

جدول (١) يوضح توزيع مجتمع البحث بحسب الموقع و الجنس (معلم/ معلمة)

المديريات	متغير الجنس		المجموع
	معلم	معلمة	
الكرخ (١)	١٣٥	١٦٠	٢٩٥
الكرخ (٢)	١٤٤	١٦٥	٣٠٩
المجموع	٢٧٩	٣٢٥	٦٠٤

ثالثاً : عينة البحث Reserch Sample :-

تم تحديد نسبة (٢٠%) من المجتمع الكلي لعينة البحث الحالي ، اذ حدد حجم العينة في كل مديرية من مديريات تربية الكرخ ,الاولى / الثانية في محافظة بغداد على اساس عدد مديري المدارس في المجتمع الاصلي تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية ، بلغ عدد المعلمي في عينة الكرخ الاولى (٨٠) معلم ومعلمة، بواقع (٢٢) ذكور و(٥٨) اناث ، في حين بلغ عدد المعلمي في عينة الكرخ الثانية (٦٤) معلم ومعلمه بواقع (١٣) ذكور و(٥٧) وبذلك اصبحت عينة البحث النهائية (١٥٠) معلم ومعلمة ، كما موضح في جدول

جدول (٢) يوضح توزيع عينة البحث بحسب الموقع و الجنس (معلم/ معلمة)

المديريات	متغير الجنس		المجموع
	ذكور	اناث	
الكرخ (١)	٢٢	٥٨	٨٠
الكرخ (٢)	١٣	٥٧	٧٠
المجموع	٣٥	١١٥	١٥٠

رابعاً : أداة البحث (Reserch Tools) :

نظراً لتوفر مقياس السلوك القيادي المعد من قبل ،رنا جمال/ ٢٠١١.... السلوك القيادي لرؤساء اقسام كليات الجامعة المستنصرية وعلاقته بضغوط العمل لدى التدريسين ، فقد تبنت الباحثة المقياس المعد في هذا الجانب لقياس هدف البحث الحالي بما يتلائم والمرحلة الدراسية اولاً:-صدق الاختبار:-الصدق الظاهري face validity:-

عمدت الباحثة إلى عرض الاختبار على (٨) محكمين من أصحاب الاختصاص في الإدارة التربوية والقياس والتقويم لبيان صلاحية الفقرات ومناسبتها للمجال الذي نسبت إليه وملائمتها للغرض الذي أعدت من أجله ، الملحق (٢) .

اظهرت إجابات الخبراء موافقتهم على صلاحية (٢٩) فقرة بعد تصحيحها وملائمتها للمرحلة الدراسية التي تقيسها واستبعدت (١١) فقرة لعدم ملائمتها لموضوع البحث المعد ، ثانياً:- ثبات الأداة (Reliability): _

وهي الخاصية التي يجب أن يتضمن بها الاختبار ، ويشير الثبات إلى إمكانية التحقق في دقة الاختبار واتساق فقراته فيما يرمي إلى قياسه ، كما يشير إلى الاستقرار الاختبار والتنسيق بين أجزائه كما ويشير الثبات إلى الموضوعية (Objectivity) . (الإمام وآخرون ، ١٩٨٧ : ص ١٦٠)

١. طريقة اعادة الاختبار :-

اعتمدت الباحثة طريقة إعادة الاختبار، من خلال إعادة تطبيق فقرات مقياس السلوك القيادي على عينة البحث نفسها بفواصل زمني مقداره أسبوعين وتم حساب معامل الثبات بين التطبيقين (٠.٧٩) ،وبلغت نسبة التباين المشترك لمربع الارتباط (٠.٦٢) وهي اكبر من (٠.٠٥) مما يشير الى وجود علاقة حقيقية بين درجتي التطبيق .
ب . طريقة الفا كرونباخ:-

استعملت الباحثة طريقة الفا كرونباخ لدرجات عينة البحث البالغة (١٥٠)، معلم ومعلمة، كانت قيمة الفا كرونباخ هي (٠.٧٦) وهي قيمة ثبات جيدة حسب معيار ايبيل .
٢. معامل التمييز:-

قامت الباحثة باحتساب قيمة معامل التمييز باعتماد نسبة (٢٧ %) للمجموعتين المتطرفتين ،٤١ عليا، ٤١ دنيا وبمجموع هي ٨٢ ، ودرجة حرية (٨٠)، جيث كانت القيمة التائية المحسوبة محصورة بين (٩.٤٠) و(١١.٨٠) وبهذا فان جميع الفقرات مميزة.

٣ . معامل الصدق:- استعملت الباحثة معامل ارتباط بيرسون لايجاد العلاقة بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لعينة التحليل الاحصائي البالغة (١٥٠)، معلم ومعلمة فكانت القيمة محصورة بين (٠.٤٨) و (٠.٥٦) وبهذا كانت جميع دالة.

الوصف النهائي للمقياس:

بعد إجراء الخصائص السيكومترية على مقياس (السلوك القيادي) المتمثلة (الصدق والثبات)، حيث تم تعديل بعض الفقرات وإبقاء بعضها كما وردت في المقياس الأصلي حسب رأي الخبراء والتحليل الإحصائي بما يناسب أهداف البحث الحالي، حيث تكون المقياس من (٢٩) فقرة. حيث صيغت الفقرات بأسلوب يعبر عن موقف ادائي يتبع كل موقف بديلان أحدهما يشير إلى نمط

(أ) - الاهتمام بالعمل . والثاني (ب) - الاهتمام بالعاملين. ووضع امام كل بديل سلم اجابة ثلاثي متدرج وعلى النحو الاتي (درجة كبيرة ,درجة متوسطة , درجة ضعيفة) وقد اعطي لكل بديل الاوزان التي تراوحت من (٣-١ درجة) .

خامسا: الوسائل الإحصائية :

استخدمت الباحثة الوسائل الإحصائية المناسبة في البحث الحالي:-

١ . معامل ارتباط بيرسون لاستخراج ثبات المقياس باستخدام طريقة اعادة الاختبار.
٢ . الاختبار التائي (T-Test) لعينة واحدة لايجاد الفرق بين متوسط العينة والمتوسط الفرضي.

٣ . الاختبار الزائي (Z-test) لإيجاد دلالة الفرق في معامل الارتباط بين متغير السلوك القيادي تبعاً لمتغير النوع (ذكور، إناث).

الفصل الرابععرض النتائج ومناقشتها :

١ . الهدف الأول : التعرف على مستوى السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في بعدي العمل والعلاقات الانسانية ؟

تم تحليل البيانات التي جمعت من تطبيق اداة السلوك القيادي على عينة البحث البالغه عددهم (١٥٠) معلم ومعلمه، وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة ، وجد ان المتوسط الحسابي (٦٦١، ٧٩) ودرجة الانحراف المعياري بلغت (٣٥٠، ١١) ، وعند مقارنته بالمتوسط الفرضي للاختبار البالغ (٥٨) درجة ، تبين ان القيمة التائية المحسوبة تساوي (٢٢.٦٥٣)، هي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (٩٦، ١) ، وبدرجة حرية (١٤٩) عند مستوى دلالة (٠، ٠٥)، وهذا يعني وجود فرق دال بين المتوسط المتحقق والمتوسط الفرضي الجدول رقم (٣) :-

جدول (٣) القيمة التائي لعينة واحدة لمستوى السلوك القيادي للعينة ككل

العينة	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	القيمة التائية		الدلالة
				المحسوبة	الجدولية	
١٥٠	٦٦١، ٧٩	٥٨	٣٥٠، ١١	٢٢.٦٥٣	١.٩٦	دالة عند المستوى ٠.٠٥

*القيمة التائية الجدولية تساوي ١.٩٦ عند مستوى ٠.٠٥ وبدرجة حرية ١٤٩
ولما كان المتوسط الحسابي المتحقق اعلى من المتوسط الفرضي ،فان ذلك يشير إلى ان لمدراء المدارس الابتدائية لديهم مستوى من السلوك القيادي تبعا لبعدي، (العمل و العلاقات الانسانية).
٢. الهدف الثاني: التعرف على الفروق ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية تبعا لبعدي، (العمل و العلاقات الانسانية) وفق متغير الجنس (ذكور / إناث) ؟
استخدمت الباحث الاختبار التائي لعينتين مستقلتين حيث بلغت القيمة التائية المحسوبة (٦٦٤ ، ٠) وهي اقل من القيمة الجدولية (٩٦، ١)

عن مستوى دلالة (٠ ، ٠٥) ، ودرجة حرية (١٤٨) ، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي وفق متغير الجنس (ذكور / إناث) ، فكانت النتائج كما في الجدول رقم (٤) :: _

جدول (٤) القيمة الزائفة لدلالة الفرق في السلوك القيادي للمديرين بحسب الجنس (ذكور / إناث)

العينة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية		الدلالة
				القيمة التائية المحسوبة	التائية	
ذكور	٧٥	٧٧ ، ٠١٠	٩ ، ١١٥	١.٩٦	دالة عند المستوى ٠.٠٥	
إناث	٧٥	٧٥ ، ٩١٨	١٠ ، ٨١١	٠ ، ٦٦٤		

*القيمة التائية الجدولية تساوي ١.٩٦ عند مستوى ٠.٠٥ وبدرجة حرية ١٤٨

ثانيا:الاستنتاجات : _

١ .يوجد فرق دال في قياس مستوى السلوك القيادي مما يشير الى ان لمدراء المدارس الابتدائية لديهم مستوى من السوك القيادي تبعا لبعدي العمل والعلاقات الانسانية ، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات .

٢.لا يوجد فرق ذو دلالة احصائية في متغير الجنس (ذكور / اناث) في قياس مستوى السلوك القيادي تبعا لبعدي العمل والعلاقات الاتسائية لمديري المدارس الابتدائية .

ثالثا:التوصيات : _

١ . ضرورة ادخال مديري المدارس الابتدائية في برامج تدريبية تهدف الى رفع كفاءتهم الادارية
٢. ضرورة تزويد ادارات المدارس بكل ما هو جديد من بحوث ودراسات تتعلق بالقيادة المدرسية.

رابعا:المقترحات :

١ . قياس مستوى السلوك القيادي لمديري المدارس في مراحل اخرى .
٢ . دراسة عوامل اخرى مؤثرة على السلوك القيادي كمتغير ، مدة الخدمة ، المؤهل العلمي .

المصادر العربية والاجنبية

١. أبو جادو، صالح محمد علي ١٩٩٨: علم النفس التربوي، ط١، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان - الاردن.
٢. آل ناجي، محمد ١٩٩٥: تطبيق نظرية هيرزبرج في القيادة- الرضا عن العمل في التعليم الثانوي بمنطقة الاحساء، مجلة الادارة العامة، العدد (٨٠).
- ٣ الإمام ، مصطفى محمود وآخرون ، ١٩٨٧ ، التقويم والقياس ، الجزء الأول ، مكتبة التربية ، جامعة بغداد .
- ٤ البدري، طارق عبد الحميد ٢٠٠١: الاساليب القيادية والادارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- ٥ أبو عابد، محمود محمد احمد(٢٠٠٦). اتجاهات في القيادة التربوية الفاعلة، دار الأمل للنشر والتوزيع، عمان.
- ٦ بسيوني، إبراهيم ١٩٩٢: أهمية العوامل المؤثرة على مستوى النضج القيادي للإدارة في الشركات الصناعية السعودية، الرياض، مجلة الملك سعود، المجلد الرابع.
- ٧ الحريري، موفق محمد (٢٠٠٧) : نمط السلوك القيادي وفق نموذج هيرسي وبلانشرد وعلاقته بنضج التابعين من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائهم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، جامعة ام القرى، كلية التربية
- ٨ الحريري، رافدة عمر وسعد زناد ودرويش (٢٠١٠): القيادة وادارة الجودة في التعليم العالي، الثقافة للنشر والتوزيع .
- ٩ حلواني، ابتسام عبد الرحمن ١٩٩٩: القيادة الادارية والجوهر المفقود: دراسة عن العلاقات الانسانية في الادارة ومدى توافرها في الاجهزة الحكومية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- ١٠ الحمد ، فهادين معتاد ،واحمد بن حماد المحمود ،١٩٩٥، اساليب التأثير المستخدمة من قبل المديرين في الاجهزة الحكومية ،في المملكة العربية السعودية ،المنظمة العربية للتنمية الادارية __،معهد الادارة العامة ، الرياض ، السعودية.
- ١١ ديماس، محمد ٢٠٠٠ فنون القيادة المتميزة ، دار أبين حزم، بيروت .
- ١٢ زويلف ،مهدي حسن ١٩٩٦، ادارة الموارد البشرية ،مدخل كمي ،الاردن ،عمان ،دار الفكر ،ط١.

١٣ الزهراني، علي صالح (١٩٩٢) : السلوك القيادي لرؤساء الاقسام الاكاديمية وعلاقته بالروح المعنوية لاعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض كلية التربية، جامعة الملك سعود.

١٤ السويدي، ثائر محمد علي (٢٠١١)، السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى رؤساء

الأقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر التدريسيين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ابن رشد، جامعة بغداد.

١٥ الشريدة، هيام نجيب ٢٠٠١، انماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الاساسية في محافظة اردب، وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين ، اتحاد الجامعات العربية ، ك العدد ٣٧، عمان الاردن.

١٦ الطويل، هاني عبد الرحمن صالح ١٩٨٦، الادارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الافراد والجماعات في النظم، ط١، عمان مطبعة كتابكم .

١٧ العباسي ، سالم الياس محمد ٢٠٠٨ ، المرجع في العمل الاداري الدرس ، مديرية الشؤون الفنية تربية نينوى .

١٨ عبد الباقي، صلاح الدين ٢٠٠٠: السلوك التنظيمي في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، القاهرة.

١٩ علاقي ،مدني عبد القادر ، ١٩٩٩، الادارة، دراسة تحليله للوظائف (القرارات)، ط٩، جده، مكتبة دار جده.

٢٠ الغمري، إبراهيم ١٩٧٩: العلاقات الانسانية والقيادة، دار الجامعات المصرية للطباعة، الاسكندرية.

٢١ الغمري، إبراهيم ١٩٨٢: السلوك الانساني والادارة الحديثة، دار الجامعات المصرية للطباعة، الاسكندرية.

٢٢ الفقي ، عبد المؤمن فرج (١٩٩٤) الإدارة المدرسية المعاصرة ، منشورات جامعة قان يونس ، بنغازي .

٢٣ القريوتي ، محمد قاسم (٢٠٠١) السلوك التنظيمي ، مكتبة الشرق ، عمان - الاردن .

٢٤ محمد، محمد جاسم ٢٠٠٤، سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وآفاق التطور العام، ط١، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

٢٥ الماجدي ،عبد الرحمن ابراهيم ١٩٨٩: السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية العامة كما يدركه المديرون ومعلمهم في المدرسة في المملكة العربية السعودية،المجلة العربية للتربية ،مجلد ١٦،العدد الاول .

- ٢٦ المهنا سليمان بن حمد ١٩٩٤ : العلاقة بين التدريسيين والسلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية للبنين في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، كلية التربية، جامعة الملك سعود
- ٢٧ النمر، ١٩٩٧، النمر، سعود بن محمد، ١٩٩٠، السلوك الاداري، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- ٢٨ الهزائمة، وحقي ٢٠٠٤ : القيادة الإدارة الازمات التربوية، ط١، الارد عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع .
- ٢٩ وزارة التربية ١٩٧٧. نظام المدارس الثانوية رقم (٢) , مطبعة وزارة التربية، بغداد.
- ٣٠ وزارة التربية ١٩٧٨: نظام المدارس الابتدائية رقم ٣٠ لسنة ١٩٧٨ المعدل مديرية مطبعة وزارة التربية.
- المصادر الاجنبية :-

- ١-Cannon. S. A (1981) the incidence and influence of stress and burn out in secondary school searches British.
- ٢-Evasn&johnson(1987)An analysis of leadership behavior of division chair person in Wyoming community college, D,A,(vol 47,NO3,3255.
- ٣-Gonzales, Lillg, R. S (1982). Psyehological Tesling , Now _Jersey parant- hilling
- ٤.Gordon, Moorhead & Griffin, Ricky. W., (1993), Organizational Behavior.
- ٥-Stogdill, Ralph m., (1974), “Personal Factors Associated with Leadership”: A survey of the Literature, The Journal of Psychology, vol-25.

ملحق (2) أسماء الخبراء والمختصين في التربية وعلم النفس

ت	الاسم	الاختصاص	الوظيفية
١-	الاستاذ المساعد الدكتورة هند صبيح رحيم .	قياس وتقييم	جامعة بغداد / كلية التربية / ابن رشد
٢-	الإستاد المساعد الدكتور كريم ناصر علي	إدارة تربوية	جامعة المستنصرية/كلية التربية الأساسية
٣-	الإستاد الدكتور نبيل عبد الغفور	قياس وتقييم	جامعة المستنصرية / كلية التربية
٤-	الاستاذ المساعد الدكتورة ايناس محمد المهداوي	علم النفس التربوي	جامعة المستنصرية/كلية التربية الأساسية
٥-	الإستاد المساعد الدكتور حيدر علي حيدر .	أدارة تربوية	جامعة المستنصرية / كلية التربية
٦-	الإستاد المساعد الدكتور علي حسون الطائي.	أدارة عامة	جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد
٧-	الإستاد المساعد الدكتورة مروج عادل	علم النفس التربوي	جامعة المستنصرية/كلية التربية الأساسية
٨-	الاستاذ المساعد الدكتور فلاح حسن البخاتي	قياس وتقييم	جامعة المستنصرية/كلية التربية الأساسية

الجامعة المستنصرية/ كلية التربية الأساسية

ملحق (٣)

مقياس السلوك القيادي بصيغته النهائية

المعلم الفاضل.....

المعلمه الفاضله.....

تحية طيبة.

تروم الباحثه القيام بإجراء دراسة استطلاعية حول بحث الموسوم(السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته ببعض المتغيرات) ، وقد جرى عرضها على لجنة الخبراء ، وقياس صدقها وثباتها . ولما تتمتعون به من خبرة وعمل ميداني في العمل الاداري، راجين أن ينال الموضوع اهتمامكم بالاستبانة المرفقة طياً والتأشير عليها بالعلامة () في الحقل الذي ترونه مناسباً للخيارات الموضوعية إزاء كل فقرة .

معلومه يوصى ملؤها:-

■ الجنس /:- ذكر () انثى ()

شاكرًا لكم تفضلكم مع خالص الاحترام

ت	الفقرات	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة
١	عند اتخاذ القرارات المهمة المتعلقة بالادارة فان المدير: أ. ينفرد باتخاذها حسب ما يتطلبه العمل . ب. يستشيرنا بشأنها .			
	حيثما يحتاج العمل أي خطط مستقبلية فأن المدير : أ. يخطط على وفق رأيه وحسب ما يراه ملائم العمل . ب. يشركنا جميعاً في عملية التخطيط .			
٣	عندما يتلقى المدير قرارات مركزية من السلطات الأعلى فإنه : أ. كيف يتم تنفيذها من الآخرين . ب اذ لم يتم اطلاعهم عليها .			
٤	عندما يتم مناقشة أمر إداري أو اجتماعي يخص الإدارة فأن المدير: أ. يعرض الموضوع من وجهة نظره ويفرضها على المرؤوسين. ب. يعرض الموضوع على المرؤوسين ويشركهم في المناقشة .			
٥	نوعية التعليمات فأن المدير يصدر : أ. أوامر في العمل لا تقبل المناقشة . ب تعليمات محددة وواضحة قابلة للمناقشة .			
٦	يعتمد المدير في تقويم المعلمين على أساس : أ. الأنظمة والكفاءة في العمل . ب لا يكثر لتطبيق ظواهر محددة وواضحة.			
٧	ان الاعتراضات التي يواجهها المدير : أ. يرفضها دائما .			

			ب. يعالجها على وفق ضوابط محدده وعادله.
--	--	--	--

ت	الفقرات		
٨	حينما يخطئ معلما سهوا فأن المدير : أ. يحاسبه على وفق متطلبات العمل . ب. يحاسبه على وفق الانضباط في الإدارة دون تعسف .		
٩	عندما تحصل حالة تستوجب تشكيل لجنة تحقيقه بشأن سلوك أحد المعلمين فأن المدير : أ. يتدخل في قرارات اللجنة التحقيقية ويفرض رأيه عليها . ب. يترك الأمر إلى اللجنة التحقيقية دون تدخل منه .		
١٠	حينما تكون هناك توصيات أو مقترحات تخص إدارة فأن المدير : أ. لا يستشير احداً في العمل . ب. يأخذ رأي التدريسيين .		
١١	العلاقة بين المدير والمعلمين قائمة على أساس : أ. الطاعة بخوف وحذر . ب. التفاهم والاحترام .		
١٢	عند استحقاق لأحد المعلمين فان المدير : أ. يعتمد مستوى الأداء في العمل فقط . ب. يعتمد على قوة العلاقة بينه وبين المعلمين .		

ت	الفقرات		
١٣	في موقف مهني يبدو إن المدير عملي أكثر من اجتماعي : أ. عملي على حساب العلاقات . ب. اجتماعي على حساب العمل .		

١٤			أجد إن المدير تأملي في اعتماده لأفكار جديدة : أ. ملتزم بالأفكار القديمة . ب. اجتماعي على حساب العمل .
١٥			عندما يجد المدير انقسامات بين المعلمين فيكون قراره : أ. عدم الاهتمام بهذه الانقسامات ما دامت لا تؤثر في العمل . ب. السعي إلى فهم هذه الانقسامات والعمل على معالجتها .
١٦			رأي المدير في تدريب المعلمين يقوم على : أ. مدى تطوير العمل فقط . ب. مدى تطوير العاملين والعمل .
١٧			إن المدير يضع اقتراحات اعضاء الهيئة التدريسية موضع التنفيذ : أ. يقوم بتنفيذ اقتراحات الخاصة به . ب. يتقبل اقتراحات التدريسيين ويناقشها معهم .
١٨			يتعاون المدير مع المعلمين : أ. متعاون لتوفير متطلبات العمل . ب. تطوير علاقته بالتدريسيين .

ت	الفقرات		
١٩	يفوض المدير بعض الصلاحيات لمعاونيه: أ. على شرط لا تخرج عن إدارة العمل . ب. لغرض تطوير أداء .		
٢٠	إن الإدارة التي يمارسها المدير تقوم على أساس : أ. الاهتمام بإعمال القسم فقط . ب. تحقيق حاجات المعلمين انفسهم .		
٢١	حينما يقدم احد المعلمين طلبا للانتقال إلى مدرسة اخرى فإن المدير يقوم: أ. يرفض أو يقبل على وفق ما يناسب العمل . ب. يتدارس مع المعلمين اتخاذ القرار .		
٢٢	عند تشكيل لجنة للقيام بنشاط معين فإن المدير : أ. يبدي التوجيهات إلى اللجنة لانجاز العمل . ب. يترك لانجاز إلى اللجنة ولا يتدخل فيها .		
٢٣	عندما تحصل مشكلات في إنشاء العمل فإن المدير : أ. يحل المشكلة مستند على إجراءات العمل .		

			ب. يدع المعلمين يحلون مشاكلهم بأنفسهم .
٢٤			عندما يتذمر طلبة صف معين من احد المعلمين فأف المدير : أ. لا يستجيب لشكوى الطلبة ومطالبهم بتغيير المعلم . ب. يعقد اجتماعا بين الطلبة والمعلم لمناقشة الموضوع واتخاذ القرار.

ت	الفقرات		
٢٥	عندما تحصل حاله تستوجب تشكيل لجنة تحقيقية بشأن سلوك احد المعلمين فأف المدير : أ. ينفذ قرارات اللجنة التحقيقية . ب. يدرس قرار اللجنة ويتأكد من دقتها مع المعلمين .		
٢٦	إذا حصلت المدرسة على المرتبة الأولى في تفوق طلبتها ولثلاثة سنوات فأف المدير : أ. يعزو هذا التفوق لنفسه . ب. يعزو التفوق للمعلمين الناجحين في عملهم .		
٢٧	يستطيع المدير التوفيق بين متطلبات العمل والظروف المحيطة لأنه : أ. يهتم في تحقيق أهداف العمل . ب. يهتم بظرف المعلمين وتقليل العبء عليهم .		
٢٨	في حالة حصول خلافات شخصية تؤثر في العمل بين المعلمين فأف المدير : أ. يعاقب الأطراف جميعها لأنها تؤثر في سير العمل . ب. يعالجها بود واحترام .		
٢٩	لو تعاملت مع أكثر من مدير تجد أن المدير الحالي : أ. يركز على تنفيذ متطلبات العمل فقط. ب يهتم بالعلاقات الإنسانية مع التدريسيين .		